



Veränderungsmanagement

## Nachhaltige Veränderungsprozesse mit der Change-Formel

***Veränderung gelingt immer dann nachhaltig, wenn Betroffene ernsthaft und zielgerichtet in den Veränderungsprozess einbezogen werden. Anhand der Change-Formel verstehen Sie die entscheidenden Stellschrauben und erhalten eine Dramaturgie für Ihren erfolgreichen Change-Prozess!***

Nehmen wir an, Sie haben mit Ihrem Unternehmen, Ihrer Abteilung oder Ihrem Team eine Veränderung vor sich. Die Stoßrichtung ist klar, aber wie beziehen Sie Ihre Mitarbeiter ein? Denn für Sie liegt auf der Hand, dass Ihre Mitarbeiter mit ihren tiefen Kenntnissen der Abläufe einiges zur Neugestaltung beitragen können. Schließlich müssen Ihre Mitarbeiter in Zukunft auch täglich in den neuen Strukturen und Prozessen arbeiten. Und wenn Ihre Mitarbeiter Ihnen am Ende beweisen wollen, dass Ihre Lösung (oder die von „irgendwelchen schlauen Beratern“) nicht funktioniert, werden sie das spielend schaffen. Gleichzeitig wollen Sie aber auch ziellose und ausufernde Diskussionen vermeiden.

Sie benötigen also eine passende Change-Dramaturgie. Diese wurde bereits in den 80er-Jahren in den USA entwickelt. Übrigens in Zusammenhang mit einer Großgruppen-Methode (mehr dazu in Teil 2 dieses Artikels). Nutzen Sie für Ihre Dramaturgie also die folgende Change-Formel:

### **U x V x E > W**

Das sieht einfach aus, sagt Ihnen aber zunächst einmal nichts? Lassen Sie uns einen genaueren Blick darauf werfen, wofür diese Formel steht:

**U steht für „Unbehagen“.** Als erstes helfen Sie Ihren Mitarbeitern zu verstehen, warum eine Veränderung notwendig ist. Stellen Sie dar, wie sich Rahmenbedingungen verändern. Arbeiten Sie heraus, wo die Entwicklung hinführen würde, wenn man einfach so weiter macht wie bisher. Laden Sie gegebenenfalls Experten oder Kunden ein. Seien Sie deutlich, ohne Panik zu verbreiten.

**V steht für die „Vision“.** Im zweiten Schritt legen Sie Ihre Vision dar. Malen Sie ein motivierendes Zielbild. Machen Sie deutlich, wo Sie mit Ihrer Veränderung hin wollen auf welche Weise Ihre Vision die Antwort auf die eingangs geschilderten Herausforderungen darstellt.

**E steht für „Erste Schritte“ (oder auch „Erfolge“).** Damit Ihre Vision greifbar wird und nicht wolkig bleibt, planen Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern die Meilensteine auf dem Weg zur Verwirklichung der Vision. Dadurch wird das Vorhaben konkret und anfassbar. Erarbeiten Sie gemeinsam die ersten Schritte, die frühe Erfolgserlebnisse ermöglichen und so die Motivation und Selbstwirksamkeit stärken.

Diese drei Faktoren der Veränderungsenergie sind multiplikativ verknüpft. Mathematisch bedeutet das, dass das Produkt Null wird, wenn einer der Faktoren gleich Null ist. Das soll Sie

daran erinnern, allen Faktoren gleichermaßen Beachtung zu schenken, um eine möglichst große Veränderungsenergie zu erzeugen. Denn die Veränderung gelingt wenn das Produkt größer ist als W.

**W steht für den „Widerstand“.** Dieser ist abhängig von den in der Vergangenheit gemachten Erfahrungen (und wie der Einzelne diese verarbeitet und eingeordnet hat). Häufig wurzelt Widerstand in einer tiefen Verunsicherung, ob man zukünftigen Anforderungen gewachsen ist und ob man in Zukunft noch seinen Platz im Team findet. Somit ergeben sich für Sie als Führungskraft zwei wichtige Ansatzpunkte, um Widerstände abzubauen: kümmern Sie sich im Veränderungsprozess intensiv um Ihre Mitarbeiter. Bieten Sie ihnen Qualifizierungsmöglichkeiten und Bestätigung für ihre persönliche Zukunft in der Organisation. (Falls Ihnen das nicht möglich ist, haben Sie ein ganz anderes Problem. Das wäre dann ein Thema für einen 3. Teil dieses Artikels.)

Somit steht die Dramaturgie für Ihren Veränderungsprozess: arbeiten Sie den Handlungsbedarf heraus („Weg-von-Motivation“), gewinnen die Mitarbeiter für die Marschrichtung („Hin-zu-Motivation“) und machen Sie die Teilschritte greifbar, während Sie gleichzeitig Verunsicherung ausräumen.

Schmiermittel im gesamten Prozess ist Vertrauen. Das

Vertrauen Ihrer Mitarbeiter, dass Sie ohne Hintergedanken hinter dem stehen, was Sie erzählen. Und gleichermaßen Ihr Vertrauen in die Mannschaft, dass die mitzieht und auf den Erfolg des Ganzen hinarbeitet.

Zum Abschluss noch ein wichtiger Hinweis: Auch wenn ich versuche, erfolgreiche Veränderung auf einfache Faktoren zurückzuführen, möchte ich nicht den Eindruck erwecken, die Veränderung sei damit ein Selbstläufer. Jeder Veränderungsprozess erfordert eine sorgfältige Vorbereitung und Durchführung:

1. hinführende Kommunikation mit klarem Erwartungsmanagement
2. überzeugende und stichhaltige Argumentationen für die Veränderung
3. stimmige innere Haltung der Führungskraft hinsichtlich des Veränderungsvorhabens
4. feinfühlig und stringente Moderation der Veränderungs-Workshops
5. passgenaue Kanalisierung und Nachverfolgung der Folgeaktivitäten

Ich wünsche Ihnen erfolgreiche Veränderungsprozesse mit der Change-Formel. Wenn Sie mögen, lernen Sie im 2. Teil meines Artikels einen Großgruppen-Workshop kennen, der diese Dramaturgie in kompakter Form umsetzt und so die Energien im Veränderungsprozess fokussiert.

